



TITLE:

組織環境認識の視点－危機管理論 の展開に向けて－

AUTHOR(S):

崔, 俊

CITATION:

崔, 俊. 組織環境認識の視点－危機管理論の展開に向けて－. 経済論叢
1993, 151(4-5-6): 141-160

ISSUE DATE:

1993-04

URL:

<https://doi.org/10.14989/44888>

RIGHT:

經濟論叢

第 151 卷 第 4・5・6 号

中核企業によるサプライヤーのリスクの吸収……………	浅 沼 萬 里 菊 谷 達 弥	1
ジョン・ミラーにおける商業社会と軍事精神……………	田 中 秀 夫	42
香港をめぐる内外銀行の過渡期戦略……………	佐 藤 進	62
アジア NIEs 工業化過程の 政治経済学研究(2)……………	宋 立 水	84
テレコム・エコノミックスにおける 公的規制をめぐる(1)……………	西 田 達 昭	105
現代日本パソコン市場における IBM の 国際マーケティング……………	佐 久 間 英 俊	120
組織環境認識の視点……………	崔 俊	141
韓国資本主義論争の性格……………	李 東 碩	161
ドイツ民主共和国の経済とコンビナート(1)……………	北 村 喜 義	186
中国経済と香港……………	姚 国 利	213

学 会 記 事

平成 5 年 4・5・6 月

京 都 大 学 經 済 學 會

組織環境認識の視点

——危機管理論の展開に向けて——

崔

俊

I はじめに

組織論における組織環境に対する一般的な認識の観点は、環境とは組織の外的な事象の変化要因であることを基本前提とし、それら環境要素に対する組織の適応・操作・選択の対象になる対応変数として捕らえている。

環境変数は組織目標の達成のための制約要因であり、機会の探索や実行の際に考慮すべき決定変数としての分析対象であるという観点からの認識に基づいているのである。

それによって、環境理解の最終的な目的は内部組織の効率と経済的成果を中心とした組織の機能的有効化の達成になっているのであり、その認知の範囲においても、競争原理に基づいた市場の競争環境を中心としてさらに細分化されている。

最近の組織の巨大化による内部構造の分散化、それに伴う組織過程の多様化や複雑化、さらに環境システムそれ自体の急激な変化などを考えると、このように目標適合的に細分化された部分的環境の理解に依存して戦略的行動を実行する場合には、環境システム内部の変数間の相互作用による全体システムの流れを見逃す可能性が生じるのであり、それは組織行動の指針としての組織目的の歪曲にまで至る可能性もある。

また、環境理解の目的が組織の機能的有効化に焦点をあてた場合、それは現実上経済性の確保に重点が置かれることになり、そうすると、組織が認知する環境はさらに目標適合的・機会中心的に細分化・部分化される悪循環を辿るこ

となる。

したがって、経済性の確保の目標や社会システムの一員としての社会性の充足の目標、組織内人間性の実現の目標の同時満足化による究極的な組織目的の達成のためには、組織を取り巻く環境システムそのものの全体的で実体的な構造はどのようなものであるか、またそれは組織存続にはどのようにかかわって影響を与えるのかという側面から、組織の存続それ自体にかかわる本質的原因に対する管理の問題として、組織環境の全体像に対する総合的理解が求められるのである。

そのためには、組織と環境との関連に対して、環境を組織に対するある相互作用の組織外的な事象とではなく、互いに存在意義を支える一つの統合システムとして捕らえて、その中に存在する組織存続の要素という側面から環境システムを理解しなければならないのである。

これは効率的組織機能化および戦略実行における考慮すべき制約要因としての環境認識の観点ではなく、組織が露出されている全体システムの中で組織の存続にかかわる要因という、組織存続の条件としての環境認識の観点に関する問題になるのである。

それによって本稿では、まず既存組織理論においての環境認識の観点を環境決定論的観点、環境操作論的観点、環境選択論的観点の三つの観点として分類してそれぞれの特性を検討したうえで、組織の存続という側面からの環境システムの理解の問題として、環境それ自体の存在意義に対する認識論的側面、環境理解の目的論的側面、環境理解の方法論的側面からその認識転換の方向を探ってみることにする。

II 組織環境の認識観点

組織と環境との関連の問題は、1960年代を前後にした組織環境変化の激しさにつれて本格的に議論され、その中心になったのが組織論における環境状況と組織の適合に関する研究の展開であった。

エメリとトリスト（1965）によれば，組織と環境との相互作用の関係は，組織が環境からあるインプットを受け入れ，それを当該組織の特性に合わせて変換し，その結果を環境に送り出すプロセスであるとし，そのプロセスによって組織は環境に対する適切な適合状態を確保しながら，組織目的を得ようとするという。

図 2-1 組織—環境関係の類型

	組織	環境
組織	L_{11}	L_{12}
環境	L_{21}	L_{22}

組織と環境との相互作用は，図 2-1 のように，組織内部の相互作用状態 (L_{11})，組織と環境との相互作用 (L_{12} : 組織から環境への影響， L_{21} : 環境から組織への影響)，さらに組織と環境との相互作用を規定する環境それ自体の状態 (L_{22}) の四つの作用可能性によって構成される。

このように組織論における環境がもつ意味に対しては，組織あるいは環境それ自体がもつ特性や相互作用の方向に焦点をあてて，組織にとってより特定の環境の諸特性と組織特性の間には適合あるいは不適合の関係が存在するということを基本命題にしている。つまり，組織にとって環境とは何であろうか，またそれをどのように把握したらよいのか，その環境はどのような特性を持ち，それに対する効果的な組織の適合の方法は何であろうか，に対する関心であったのである。

組織環境に対する組織論的研究の方向は，その相互作用の中での影響の関係を認識する観点，すなわち環境は組織にとってどのような存在であるかという視点から，組織と環境との相互作用の方向やその統制の可能性に基づいて環境存在の本質的意味を認識する観点による分析と，認知される環境要素そのものが存在する位置による環境特性の分析という二つの大きな流れによって組織環境の本質を理解しようとしている。

本稿においては，環境要素は組織にとってどのような意味をもつ存在であるかという，環境存在の本質的意味を認識する観点に基づいて，環境と組織の相

互作用の特性を理解することにする。

環境存在の本質的意味を認識する観点による分析の展開には、まず第一に、一方的な環境従属的側面からの環境決定論的観点があり、第二には環境条件に適合した受動的な適応だけではなく、環境を組織との総合的な交換関係としてとらえ、環境要素の能動的操作の可能性を提示しようとする環境操作論的観点がある。また第三には、所与の環境要因の中での組織の収容可能性に対する考慮、あるいは組織の意思決定の過程で有効であると判断される環境要素に対する選択の可能性の立場に立つ環境選択論的観点がある。

環境決定論的観点は、組織の有効性は環境からの要請と組織内部特性の適合から生み出されるという考え方である。

このような観点は、Woodward (1958, 1965), Burns & Stalker (1961) の研究を発端として、Lawrence & Lorsch (1967) によって本格的に展開され、Thompson (1967), Perrow (1967), Duncan (1972), Galbraith (1972, 1973) へと発展した状況適合理論 (Contingency Theory) がその中心的基盤になる。

この理論では(1)組織化のための唯一最上の方法はない、(2)どんな組織化の方法も、そのもたらす効果は同じだとは限らない、という基本命題に立って (Galbraith, 1972)、組織の有効性、すなわち組織化の方法と成果は組織のおかれている環境あるいは状況によってその効果が異なるということを前提にする

組織は環境からの要請に適合¹⁾した組織内部特性を生み出すことによって、その存続能力を高めうるという考え方であって、環境決定論的立場に立っているのである。

コンティンジェンシー・セオリーの展開は、バーナードによって組織の本質が協働システムとして説明され、環境との関係が組織の有効性と関連して取り上げられてから、それ以後の組織論においての多くの研究がオープン・システムの立場に立って環境の認識の重要性を強調しながらも、より具体的で操作的

1) 野中編 (1978) においてはこれを環境が要請する情報プロセシングのニーズと組織の情報プロセシングの能力との適合の関係であるという。

には理論の中に取り入れることができなくて、実際的な問題の適用にあたってはクローズド・システムの立場に立った分析を行っていたことに対して、具体的に課業環境の不確実性²⁾や内在化された環境としての技術のルーティン性(Perrow, 1967)を取り上げ、環境の不確実性と組織との関係を明らかにすることによって、環境の概念を明確に理論の中に導入することができたという意義が認められる。(赤岡, 1978)

しかし、この理論においては、環境の特性を不確実性という概念によって一括的に捕らえていることによって、具体的な環境構造的 성격の把握には限界があること、また主として環境から組織への影響を扱うことによって、組織から環境への働きかけられる可能性に対する側面が排除されているということが指摘される。

つまり、(1)意思決定者によって、組織活動領域の選択ができるということ、(2)戦略・戦術を通じて、または具体的な組織内メカニズムの採用を通じて、環境要素においての条件の変化ができるということ、(3)組織は環境との相互作用の中で、競争、協同、交渉、連合などにより影響を与えるということ、などに対する考慮が欠けているということである。(赤岡, 1978)

結局、組織が単に環境に一方的に従属し、受動的に適応するだけでなく、組織自ら内部的特性を選択する余地を持っているし、より積極的に環境の変革(操作または選択)を行うこともありうるという、環境決定論の限界に対する指摘である。

それによって、一方的な環境決定論的視角からではなく、組織と環境との関係を相互依存的な交換の関係として捕らえて、組織から環境へ働きかけという主体的側面を導入しようとする試みが現れ始まったのである。

これは、環境の中での組織間関係に注目し、組織セット(Evan, 1966)、ドメイン(Levine & White, 1961; Thompson, 1967)などの組織間環境と組織内

2) Dill (1958) においては、課業環境は外部資源から受け入れられた情報によって構成されることであり、それによって課業環境の認識は組織がさらされた刺激が対象になるという。

部の特性、組織の対応戦略、組織成果などとの関係に対する分析視点をもつ組織間関係論によって展開されたものである。

組織間関係論においては、現代企業組織をとりまき、その行動に影響を与えている環境は、コンティンジェンシー・セオリーにおいての環境理解の単位としての課業環境と技術だけではなく、政府関係機関、他の企業組織、業界団体、消費者団体、労働組合などのいろいろな諸組織からなっているという観点（赤岡，1978）から、企業組織においての環境の全体像に対する理解を、それを構成している組織間関係の解明を通じてより総体的に取り上げようとするものである。

組織間関係論においては、コンティンジェンシー・セオリーにおける環境と組織の関係に対する理解が、単に課業環境の不確実性に対する組織の適合のみで理解しようとするという限界を指摘し、(1)環境と互いに影響を与える相互作用としての組織環境の理解方向の多様化、(2)課業環境の不確実性に制限されていた組織環境理解の領域を諸利害関係組織をも取り入れた環境システム概念への拡大、(3)適応すべき環境とではなく、操作、選択の可能性の提示による環境理解視角の転換、などを図ったのである。

それによって、組織間関係論は、コンティンジェンシー・セオリーのもつ限界を克服し、オープン・システム的な組織観を全面的に展開しようとすることから、組織理論の新しい転換点としての大きな意義が認められるのである³⁾。（赤岡，1981）

この組織間関係論には、次の三つの基本的な観点が含まれる。（Pfeffer & Aldrich, 1976）

- 3) 赤岡（1978）はコンティンジェンシー・セオリーの批判の観点から環境理解の不充分さを基本前提とし、コンティンジェンシー・セオリーの限界として、(1)環境と組織の区分が不明確なこと、(2)環境の不確実性のみで組織構造を説明するには限界のあること、(3)環境の不確実性の操作化と測定の仕方に問題のあること、(4)組織内の政治的プロセスが欠落していること、(5)技術的要請の働く強さについて、(6)技術概念の整理の必要性、(7)主として扱っている組織構造の範囲がせまい、(8)参加的組織が要請される大量生産産業の職場では相対的に機械的な組織が適合だということにより保守的な理論であるといわれていること、(9)環境選択論や技術選択論が充分ではないとされること、(10)組織変化のプロセスが十分しめされていないこと、などを指摘している。

第一に、組織の内部特性は環境の制約を受けつつも、組織内意思決定、特に成員間の利害の対立を前提とした組織内の政治的意思決定を通じて形成される。

第二に、組織の存続と有効性は環境条件への受動的適応だけによるものではなく、環境の操作及び戦略的適応に依存する。

第三に、組織と環境との関係を、他の組織との資源の交換関係や依存関係の観点から把握する。

それによって、組織間関係論においては環境を諸組織からなるものであると前提した上で、環境たる諸組織と分析対象たる特定の組織との相互作用のシステムの形成、その特質と行動、その結果としての成果、そのフィードバックとかかわるシステムの変化などを分析対象とすることにより、組織間関係の構造論的分析を中心として展開される。

組織間関係の構造論的分析に伴って展開されるのが組織間関係構造の形成過程に対する関心である。

それは、当該組織にとっての独自の環境システムの形成過程に対する分析であり、これが当該組織自らの環境操作の可能性を提示することになるのである。

これは、環境の影響を組織内部的な装置によって吸収しようとする緩衝戦略 (Scott, 1981) から始まって、これが失敗する時には、組織の中の資源・能力に頼って環境の不確実性を減じ、依存性を処理しようとする自律的戦略 (Galbraith, 1977) を取ることになる。

しかし、組織の保有資源には限界があり、それによって次の段階としては、他の組織（または環境要素）との協同や調整によって影響の吸収を図ろうとする協同的戦略 (Galbraith, 1977) が段階的に展開されることになる。(岸田, 1986)

緩衝戦略には、中核技術の変化に備える内部工程の標準化、資源の安定的流れの確保のためのスラックの使用、需要変化に備える取引の平準化、予測による環境変動の処理、割り当ての活用、などのおおむね組織内部的措置が含まれる。

自律的戦略は、当該組織の意思決定プロセスに環境要素を取り入れずに、不確実性の依存性を減少させようとすることで、競争による直接的な対応とともに、P.R.活動、社会的責任を果たすという自律的対応によって、環境からの影響に対処しながら、むしろ当該組織にあわせた環境への影響力を行使しようとするものである。

それらに対して、協同的戦略は、上の二つの戦略によっては十分に環境の統制が不可能であると判断される場合に適用する戦略である。つまり、組織が環境によってある程度統制されることを認めざるを得なくなることによって、二つあるいはそれ以上の組織の活動を調整し、環境要素と明示的・暗黙的に協調する方法である。

結局、組織間関係論における環境操作の可能性は、コンティンジェンシー・セオリーにおける環境にあわせた組織構造の適合という環境決定論的立場に対応して、組織に合わせた環境要素の操作の可能性を提示しているのである。

この組織間関係論の展開は、1970年代のコンティンジェンシー・セオリーの展開と1980年代の戦略論の展開にも大きな影響を与えて、コンティンジェンシー・セオリーにおける根本的な環境理解の範囲を拡大させることになったのであり、その認識論的側面においても、環境への一方的な従属から、操作や戦略的選択の可能性を包摂するのに大きな影響をおよぼしたのである。

また組織間関係論の展開は1980年代の戦略論における環境理解の基本的な認識にも大きな影響を及ぼして、組織間関係が戦略的環境の理解と分析の基本的な視点と単位になっているのであり、そのような環境の認識による環境理解が戦略の設定と実行の基準となっているのである。このように組織間関係論における環境認識の観点は、現代組織理論における環境理解のもっとも基本的な観点として理解されている。

次に、環境存在の意義を認識する第三の観点として取り上げられるのが、環境要素に対する選択論的観点に立つ戦略論を中心とした展開である。

このような観点は、コンティンジェンシー・セオリーの環境理解の批判において、また組織間関係論においての環境に自ら働きかけるという環境要素の操作の可能性に先に立って、その組織が行動する活動領域の中での目標環境の選択可能性に関する問題である。

これは、組織の環境認知の目的、すなわち組織目的あるいは目標、にあわせた選択的な環境認知の観点である。

組織にとって環境要素とは、それが組織の認知単位によって構造化されないかぎりには意味の欠けた刺激に過ぎず、認知単位の応答を引き起こさないという観点から、認知単位の応答は認知単位によって構造化された環境に対して行われるということである。それは創造環境 (Enacted Environment) (Weick, 1969)、または行動環境 (Downey & Slocum, 1975)、実現的環境 (岸田, 1986) などと呼ばれるものである。野中郁次郎編 (1978) においてはこれを組織と環境との関係の分析における戦略的選択のパラダイムとして分類しているように⁴⁾、これは組織における環境要素の選択の可能性を示唆する。

このような環境選択の可能性は、コンティンジェンシー・セオリーの批判的發展である組織間関係論においても環境の操作の観点とともに言及されたものである。

しかし、組織間関係論においては、組織が制度的装置の設置による緩衝戦略、組織それ自体の資源や手腕に頼って迂回的に依存性を減少させようとする自律的戦略、環境システムに明示的あるいは暗黙的に協調する協同的戦略などを行うことによって、基本的には環境の影響を当該組織の内部に直接に取り入れずに環境の影響に対応しようとする。したがって、それは環境に対する操作的性格が強い。

その反面、戦略論における環境理解は、意思決定を必要とする多数の目標

4) 野中編 (1978) では組織論における環境研究の流れを、マクロ (一般環境) を対象とする一般環境パラダイム、タスク環境または特定環境を対象とする情報プロセッシングパラダイム、特定環境の中で組織間関係に焦点をあてる交換パラダイム、組織によって構成される認識環境を対象とする戦略的選択パラダイムの四つの類型と分類している。

代案の中で選択された代案によって、組織全体システムとの係わりによるものではなく、選択代案によって事前に制約された環境を対象とすることになり、これは戦略形成においての一つの過程として暗黙の選択が行われるということである。

戦略論の初期の研究における環境認識は、組織論の延長線上で、戦略と組織と環境の適合の観点から包括的に捕らえようとしてはいるが、企業組織の行動計画としての戦略の有効性確保の観点から市場あるいは競争環境がその重点的関心の対象になったのである。特に、最近の戦略論における組織環境の理解においては、分析対象領域の区分、目標の区分、行動計画の区分などの戦略的行動計画の方向による意思決定の際に考慮すべき要素として、さらに細分化される傾向をみせている。

たとえば、競争戦略においては市場構造と競争行動パターンおよびそのタイプに認知環境の対象が絞られており (Porter, 1980)、多角化戦略においては戦略的資源配分の可能性に対する分析という観点から、既存参入市場と新規参入対象市場の環境特性が認知の対象になっている。

したがって、戦略論においては、戦略的意思決定の目的に合わせて、その過程的手続きとして環境の認知と選択が行われるのである。

以上のように、これまでの組織環境に対する研究における基本的な視点は、組織環境の概念をより明確化した上で、環境に対する組織の適応の問題から始まって、環境の能動的操作の問題、さらに組織にあわせた環境の選択の問題であって、これはいずれにしても組織構造や過程との関わり、または意思決定の過程で考慮すべき要素という観点から、組織と環境との適合関係にその重点が置かれていたのである。

それは、これまでの組織論における環境理解が、組織を取り巻く環境を一つの全体的なシステムとして捕らえて、その本質的で全体的な構造と特性に対する理解を追求するよりは、環境の一般的な特性に対する理解を媒介として、むしろ組織構造の機能化における有効性の確保にその重点を置いていたとも

言えるのである。

つまり、コンティンジェンシー・セオリーにおいての環境の理解では、技術（内在化された環境として）、規模のような組織内部環境要素を具体的な変数として取り上げてはいるものの、外部環境に対しては課業環境の不確実性の概念にしたがって総体的な特性として一括的に規定することによって、その環境の認知範囲はごく狭く、不明確な概念化に留まっているのである。

したがって、その環境の中に含まれている本質的特性としての環境システムの構造とそれぞれの要素が組織にどのような影響をあたえるのか、またはどのくらいの影響を与えるのかに対する解明が欠けているし、それよりは環境の特性を単に不確実性の特性として一括的に捕らえて、それに合わせた組織構造的特性の究明に重点を置いているのである。

また、組織間関係論においても、コンティンジェンシー・セオリーにおいての環境特性の不明確さを批判し、環境の中で組織間関係による問題を取り上げることによって環境理解の領域を拡大してはいるが、組織が属している全体環境としての組織が露出されている環境に対する全体的・統合的観点からの環境の理解は欠如している。

環境操作の観点から組織の環境対応の方法を環境操作戦略として取り上げながらも（岸田，1986）、具体的環境要素に対する組織への影響の程度やその実践的管理の方向までは提示されていないのである。

また、そのような組織間関係の特性分析を通じる究極的な目的はあくまでも能率的な成果のための有効な関係形成の解明に置かれていることによって、組織存続の側面から組織が露出されている環境システムの総体的な考慮は欠けていると思われる。

さらに、環境要素の操作や選択の余地を前提にしてはいるが、その操作・選択の対象になる環境要素の特性を一括的に規定した上で、組織間関係の特性を規定することによって⁵⁾、また組織間関係の特性は組織が置かれた環境の特性

5) Aldrich (1975) は、環境の諸次元を安定性、同質性、資源分布の集中度、環境内の資源ノ

に依存するということによって⁶⁾、それは結局組織の環境への適応の問題に帰着してしまう可能性を内包することになるのである。

戦略論においては、組織の存続は暗黙の内に前提とされており、組織の成果と発展のための好機会の探索と行動代案の選択という基本的観点から始まることによって、そこで認知される環境理解の範囲は、その選択された戦略方向によって制限されることになるのである。

Ⅲ 組織環境認識の限界と転換の方向

これまでの組織論においての環境理解の特性と限界は、環境の存在に対する認識論的側面、環境理解の目的論的側面とその方法論的側面から、次の4つが取り上げられる。

(1) 組織の長期的成長目標としての経済的成果が優先された有効な組織機能化に重点が置かれていたということによって、より本質的意味としての組織存続要素という観点からの理解が欠如していること、つまり組織環境の認識と理解の目的が、たとえそれが過程的にそうなるということであるとしても、最終的には有効な組織機能化の達成に帰着することになり、またそれは現実上、経済的効率性に重点が置かれざるを得なくなる根本的原因にもなるのである。

(2) それによって、環境を、組織存在意義を支える本質的要素としてではなく、単なる対応・利用すべき組織外的事象として理解しているということ、つまり組織環境は組織の必要によってその意味と認知の範囲が決まるということである。それは、組織にとっての環境というのは、組織目標達成においての制約要素あるいは機会の提供要素であり、それによって環境理解の究極的な目的は組織が属している環境に対する組織の権利の効率的な実現であり、環境に対

、料、活動領域の合意、相互依存性、自律性として、IOR (Interorganization Relation) System の構造特性を公式化、連結の程度、互酬性、標準化と抽出し、環境次元の特性に従う組織間関係の特性を提示する。

6) Whetten (1977) によれば、組織間関係の程度はIORシステムがおかれた状況に依存し、その状況特性は組織の資源統制能力、統合される諸組織の両立可能性、調整のための発議がなされるレベルの三つによって示される。

する義務と責任に対しては、できるかぎり回避できる方法を探索するための一つの手段としての環境理解が行われているということである。

(3) さらに、目標適合的環境認知の観点から、その認知環境が制限的に部分化・細分化されていることが指摘できる。全体システムの一員として組織が持てる権利と機会の探索やその実現のために、組織が属している全体環境システムの全体像に対する理解が軽視されており、それによって結局環境理解はより当該組織中心的になっている。

(4) 環境の特性に対する理解の単位が、不確実性の概念によって一括的に規定されることによって、環境システムそれ自体の内部構造と特性の変化に対する理解が欠如しているということである。これは環境システムの内部構造や要素の細部的な特性の理解における混乱を巻き起こす可能性を内包することになる。また、組織機能的な側面から、環境の変化に対する具体的で体系的な反応をさまたげる原因にもなるのである。

以上の問題点に基づいて、これからの組織環境の認識と理解においては、組織が対応すべき一つの外的事象としての理解や、不確実性に基づいた全体環境システムの一括的な特性の規定による理解ではなく、組織が露出されている環境を、組織と環境の統合システムの中での共存要素として理解する必要がある。

それは次のような三つの基本的認識に基づいた組織環境の理解が求められるということである。

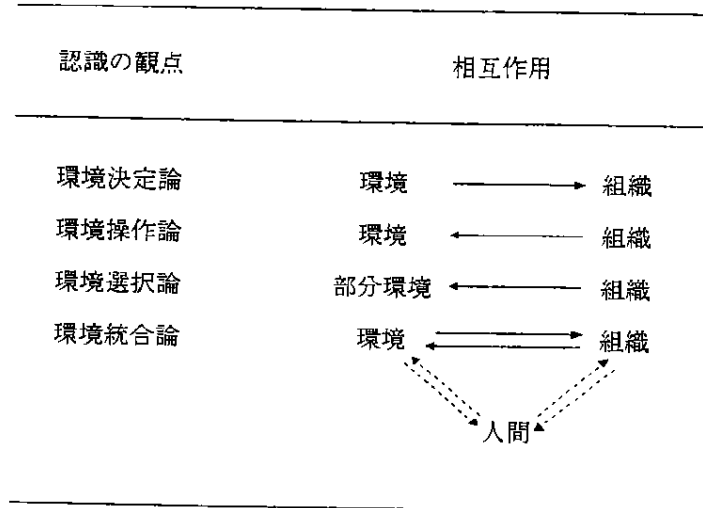
第一に、普遍主義の否定の立場からの状況論的環境理解ではなく、普遍主義でありながら統合的環境理解に基づいて、当該組織が置かれている状況要因を組織が露出されている全体システムという観点からその構造を明確化する必要があるということである。

つまり、戦略論のように初めから目標に従った意思決定変数を対象として認知環境を絞った場合には、組織を取り巻いている全体環境の変化動向を見逃す可能性がある。したがって、組織における環境の理解においては、人間と組織の和に対応する環境という観点からではなく、人間・組織に環境が加わった統

合システムという認識が必要になるのである。

これは組織というのがバーナードにおいて人間と組織の協働体系による統合的システムとして本質付けられたように、現代社会・経済システムにおいての組織の本質は、その存在意義という側面から、環境を単なる相互作用の対象としての対応的概念としてではなく、互いの存在意義を支える相互依存の必要・十分条件的統合要素として取り扱うことによって把握できるということである。

図3-1 組織環境認識と作用方向



第二に、組織存続の要素としての認識である。

既存の組織環境の理解においては環境変数が組織の効率的機能化の変数として取り扱われていることに対して、現代組織において環境がもつ意味は、単に組織構造、組織過程の効率性だけではなく、究極的な組織存続の意義にまで関わって影響を及ぼす変数になっているのである。

また、現代組織の大規模化に伴う分社・分権化によって組織内・外部の境界の区分が曖昧さを増大させているということ、環境要素それ自体の数やその相互作用がより複雑化・多様化しているという点からみると、いままで組織内・外部という環境要素の区分がすでに意味を喪失しているといえるのではないだ

ろうか。

つまり、組織機能の有効化の確保だけではなく、組織存続の観点からの環境の理解が要求される時期になっているということである。

第三に、環境システムを状況適合論的適応、組織間関係論的操作、意思決定論的選択の対象としての対応・利用の観点からではなく、組織存続性の確保のための統合管理の対象として環境を認識しなければならない。

環境要素を適応、操作、選択による対応の対象として捕らえることには、組織目標の達成——経済的機能の効率性確保を中心とした——のため、環境要素を一つの外部の事象として利用しようとするという、あるいは利用すべき対象であるという考え方が含まれている。

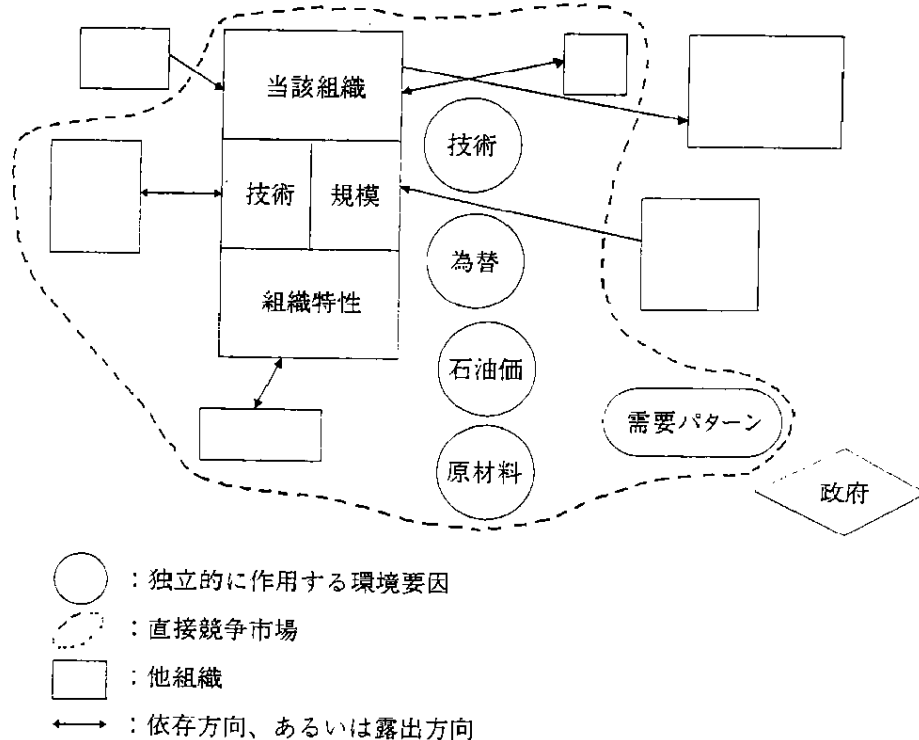
これは環境利用の適合性、全体システムへの影響の内容は考慮せずに、環境要素の効率的な利用による組織目標の達成ができれば、それ自体で環境に対する組織存続の意義は認められるということである。

しかし、現代社会・経済システムの中では、組織と組織が露出されている環境システムは互いに双方の存在意義を支えているので、組織の立場からみた環境の認識においては、組織内の構成員の存在意義を考慮してそれに対する効果的な調整を図ろうとするように、環境要素を、組織生成と存続の基本条件として取り入れて、組織にとっての共存の対象として認識すべきである。

このことは、環境を組織の有効性と人間性の充足に関連する——制約要因になったり、機会になったり——外部的変動要因ではなく、組織有効性・人間性の充足とともに、露出されているシステムの中での組織の存在意義の確保も組織存続の条件として取り入れることを意味する。

要するに、このような基本的な組織環境認識の視点をもって、これからの組織環境の理解においては、第一に、人間と組織に環境を加える一つの統合システムとしての観点、第二には、目標適合的部分環境としての理解ではなく、組織の存在という側面から組織が露出されている全体システムとしてのその構造に対する理解の観点、第三には、組織有効性の確保、その中でも組織の経済的

図3-2 組織の露出された環境システム



機能を重視する機会の探索のための環境理解ではなく、組織存続性の確保という組織の本質的存在意義からの観点、第四には、環境を、利用の対象とする適応、操作、選択の対象としてではなく、一つの共存要素としての統合的な管理の対象とする観点、第五には、全体システムに対する不確実性の判断による環境特性の一括的な規定ではなく、環境構造の把握による環境特性の規定とその特性の変化過程に対する理解の観点、の五つの観点に基づいた組織環境の理解が必要となる。

組織環境を組織存続の可能性を規定しうる要素という観点から見ると、環境は組織に対してその成長と発展のための機会を提供すると同時に、組織の正常的な活動を阻害したり、ひいては存続を脅かす存在にもなるのである。

したがって、組織存続の可能性を規定しうる当該組織の露出されている環境

を、一つの必須の管理対象にするためには、人間・組織・環境を取り組む統合システムの観点からその構造と変化の特性を明確にしなければならない。

そのためには、組織と環境との全面的な相互作用の関係を、機会環境、競争環境、危機環境などの環境の状態的特性とその変化過程に注目することによって把握する必要がある、それに基づいた管理過程の体系化が求められるのである。

IV お わ り に

組織における環境の理解は、組織存続性の確保には必須の要件になる。

従来の組織論における環境認識の基本的な観点は、環境は組織外的な事象であり、組織が対応すべき対象であるという観点に基づいている。

つまり、それは組織にとっての環境というのは、組織目的の達成のために対応・利用すべき目的制約要素として捕らえているということである。

特に、現実上、環境理解の目的が経済性を優先する組織機能化に置かれている限りは、組織にとっての環境というのは、制限された組織目標のための一つの手段的要素として認識されるしかないのである。

また、その認知の範囲においても、最近では戦略論理に基づいて、市場と競争の環境を中心とする特定環境を対象としてより細分化される傾向をみせている。

これは、組織が属している環境システムの全体像よりは、限定された目的に合わせてさらに限定された環境だけが認知されることによって、組織にとっての環境の存在意義が歪曲される可能性を内包することになるのである。

そのような認識に基づいて、本稿では既存組織論における環境認識の展開の過程を、環境決定論的観点、環境操作論的観点、環境選択論的観点の三つと大別して検討した上で、環境認識の特徴と限界を、環境存在に対する認識論的側面、環境理解の目的論的側面、環境理解の方法論的側面の三つの視点から、(1)経済的効率性が優先される組織機能化中心的思考、(2)組織と環境との統合的

観点からではなく、対応・利用すべき組織外的事象としての認識、(3)目標適合的に細分化された部分環境を対象とする傾向、(4)環境特性の一括的規定による環境システムそのものの全体的構造と変化的特性に対する理解が欠如していること、などを指摘したのである。

それによって、環境認識の転換の方向としては、(1)人間—組織—環境の統合的観点からの環境の認識と理解、(2)目標適合的部分環境の理解ではなく、組織存続の側面から組織が露出されている全体システムとしての環境システムの全体像に対する構造的な理解、(3)経済性が優先された組織有効性の変数としてではなく、組織存続の変数としての理解、(4)適応・対応の要素としてではなく、管理の要素としての認識、(5)環境特性の一括的把握ではなく、構造的な特性と変化的過程の特性の理解、などを提示したのである。

組織の存在意義とその条件は、組織有効性とその構成要素としての人間要素の能率とともに、環境システムの有効性が考慮された上で、その三つの統合の観点から規定されねばならない。

また、組織の環境理解が、組織目的の達成のための道具ではなく、組織目的の創造と達成の過程にならねばならないのであり、これが組織環境認識観点の転換が必要とされる理由である。

参考文献

- 赤岡 功、「環境と組織：その実証研究と理論の検討」，組織科学，Vol. 10, No. 4, 1977.
———，「企業行動における組織的要因と環境」，経済論叢，108(5)，1971.
———，「コンティンジェンシー・セオリーと組織間関係論の環境理解」，経済論叢，122(3, 4)，1978.
———，「社会，技術システム論批判の検討」，経済論叢，133(3)，1984.
———，「組織間関係戦略と企業業績」，経済論叢，129(1, 2)，1982.
———，「組織間関係論の対象と方法」，組織科学，Vol. 15, No. 4, 1981.
———，「組織のコンティンジェンシー・セオリーについて」，経済論叢，114(3, 4)，1974.
———，「ファンクション戦略，組織間関係，組織行動および企業業績」，経済論叢，

- 129(3), 1982.
- 麻生 幸, ドラッカーの経営学, 文真堂, 1992.
- 石本裕貴, 「環境と戦略および組織の基本視座」, 三田商学研究, 35(1), 1992.
- 加護野忠男, 経営組織の環境適応, 白桃書房, 1980: 7—69
- 岸田民樹, 経営組織と環境適応, 1986: 3—246
- _____, コンティンジェンシー理論の系譜, 「現代経営学説の系譜」, 有斐閣, 1989: 181—221
- 高瀬武典, 長谷川公一, 富永健一, 「環境変化と経営組織の構造変動」, 組織科学, Vol. 20, No. 1, 1987.
- 榊原清則, 「組織の環境認識の構造」, 組織科学, Vol. 20, No. 2, 1987.
- 野中郁次郎編, 組織現象の理論と測定, 1978: 1—66
- 日置弘一郎, 「組織と環境; Lawrence & Lorsch 再考」, 大阪大学経済学, Vol. 25, No. 1, 1975.
- 降旗武彦, 「環境状況と組織化適応(1), (2)」, 経済論叢, 113(4, 5, 6), 1973.
- 降旗武彦, 赤岡功, 企業組織と環境適合, 同文館, 1978: 9—101
- H. E. Aldrich, *An Organization-Environment Perspective on Cooperation and Conflicts Between Organizations in the Manpower Training System*, in A. R. Negandhi (ed.), 1975.
- _____, *Organization & Environment*, Prentice-Hall, 1979.
- T. Burns and G. M. Stalker, *The Management of Innovation*, Tavistock Publications, 1961.
- W. R. Dill, "Environment as an Influence on Managerial Autonomy", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 2, No. 4, 1958.
- H. K. Downey and J. W. Slocum, "Uncertainty: Measures, Research, and Sources of variation", *Academy of Management Journal*, Vol. 18, No. 3, 1975.
- R. B. Duncan, "Characteristic of Organizational Environmental and Perceived Environmental Uncertainty", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 3, 1972.
- F. E. Emery and E. L. Trist, "The Casual Texture of Organizational Environment", *Human Relation*, Vol. 18, No. 3, 1965.
- W. M. Evan, *Organization Theory: Structure, Systems, and Environment*, John Wiley & Sons, 1976.
- J. A. Galbraith, "Organization Design: An Information Processing View", in Lorsch & Lawrence (eds.), *Organization Planning*, 1972.
- _____, *Designing Complex Organizations*, Addison-Wesley, 1973.
- _____, *Organization Design*, Addison-Wesley, 1977.

- P. R. Lawrence and J. W. Lorsch, "Differentiation and Integration in Complex Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, No. 1, 1967.
- P. R. Lawrence and J. W. Lorsch, *Organization and Environment*, Irwin-Dorsey Ltd, 1969.
- S. Levine and P. E. White, "Exchange as a Conceptual Framework for the Study of Interorganizational Relationships", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 5, No. 4, 1961.
- C. Perrow, "A Framework for the Comparative Analysis of Organization", *American Sociological Review*, Vol. 32, No. 3, 1967.
- J. Pfeffer and H. E. Aldrich, "Environments of Organizations", *Annual Review of Sociology*, 1976.
- M. E. Porter, *Competitive Strategy*, Free Press, 1980.
- W. R. Scott, *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, Prentice-Hall, 1981.
- J. D. Thompson, *Organization in Action*, McGraw-Hill, 1967.
- D. A. Whetten, "Toward a Contingency Model for Designing Interorganizational Service Delivery Systems", in E. H. Burack & A. R. Negandhi (eds.), *Organization Design: Theoretical Perspectives and Empirical Findings*, Kent State Univ. Press, 1977.